

إدارة التغيير لدى مديرات رياض الأطفال  
أ. د. أطفاف ياسين خضر الراوي  
م. كلثوم عبد عون  
جامعة بغداد / كلية التربية للبنات

مستخلص :

إن مؤسسة تربوية مهمة كرياض الأطفال بحاجة إلى أن تديرها مديرات يمتلكن إدارة تغيير لما للإدارة من أهمية في تطوير الروضة وقد هدف البحث معرفة إدارة التغيير لدى مديرات الرياض ، ولتحقق أهداف البحث اختيرت عينة من مديرات رياض الأطفال في مدينة بغداد بلغت (١٦٠) مديرة تم اختيارهن بالطريقة العشوائية البسيطة ، وتم بناء مقياس لإدارة التغيير وعرض على مجموعة من الخبراء واستخرج الثبات بطريقة إعادة الاختبار والفاكرونباخ وتوصل البحث الى وجود تباين بين مديرات الرياض في إدارة التغيير ووضعت الباحثة مجموعة من التوصيات اهمها اقامة الندوات وورش العمل لشرح مفهوم إدارة التغيير لمديرات الرياض واقترحت الباحثة بناء برنامج تدريبي لتنمية إدارة التغيير لدى مديرات الرياض .

مشكلة البحث :

إن الإدارة في السابق لم تعد صالحة لحل مشكلات اليوم ، وانها مازالت دون المستوى المطلوب في مواكبة التطورات والتقنيات الحديثة ، مما اوجد فجوة بين إدارة التعليم واستخدام التقنية وتشكل تكنولوجيا المعلومات والاتصال خيارا استراتيجيا في مشروع رياض الغد وإحدى أهم ركائزها ذلك ان التحكم في هذه التكنولوجيا يعد من ابرز سبل تأهيل الإدارة لمواجهة تحديات المستقبل .ويكون إدماجها في إدارة رياض الأطفال باستعمال الحاسوب أداة للتصرف الإداري في مؤسسات رياض الأطفال وتعد أداة اتصال بين الإدارة ومديريات التربية ، وبين الإدارة والمعلمات والمربيات ، وبين الإدارة وأولياء الأمور وبالعكس ، وبين الإدارة والعالم الخارجي . ( مرغلاني ، ١٩٩١ ، ٩١١ ) .  
فالمؤسسات التربوية تواجه اليوم الكثير من المتغيرات المتكررة والمفاجئة وهذا ما يجعلها امام ضرورة ملحة إلا وهي التغيير والذي بموجبه تتحول من وضع قائم الى اخر مستهدف قد يضمن لها البقاء والاستمرار أو النهاية وعليه فمن الواجب على أي إدارة أو مؤسسة ألا تتجاهل دواعي واسباب التغيير ، بل العكس فعليها ان تقوم بالإعداد والاستعداد له ( علي ، ٢٠١٣ : ٩ ) .  
وتتلخص مشكلة البحث في تعرف إدارة التغيير لدى مديرات الرياض .

أهمية البحث :

أصبح التغيير وكيفية قيادته بنجاح من أهم المواضيع التي تشغل عقلية القيادات الإدارية . وذلك لأسباب مقنعة ان التغيير يحدث في كل مكان ، وان سرعته في ازدياد وتعدد ، وان مستقبل

نجاح منظماتنا يعتمد على كيفية قدرة القادة على قيادة التغيير وربما يكون التغيير من أهم التحديات التي تواجه المنظمات في الوقت الحاضر . (السكرانة ، ٢٠١٠ : ٣٣٥) .

إذ إن التغيير مسألة لا بد منها لإدخال التعديلات اللازمة في المؤسسة بهدف التطوير والتحسين والتغيير عملية تحتاج الى جهد للتعامل معها أما بالموافقة أو الرفض وفي الحالتين يحتاج رجل الإدارة الى ان يبحث عن وسائل وادوات وطرق مبتكرة فينمي التغيير القدرة على الابتكار في الاساليب والشكل والمضمون ويعمل التغيير على تفجير الطاقات وتنمية الدوافع نحو الارتقاء والتقدم كما ويساعد في القضاء على الروتين والملل واختصار الوقت وتقليل الجهد وزيادة الإنتاج ويدفع إلى مواكبة التقدم العلمي والتقني في جميع مجالات الحياة والتغيير السليم والمدروس يعمل على زيادة القدرة على التكيف والانسجام والوصول إلى أعلى درجة من درجات التميز في العمل ( الحريري، ٢٠١١ : ٧٠) .

أهداف البحث :

يستهدف البحث معرفة :

١- إدارة التغيير لدى مديرات رياض الأطفال .

٢- الفروق في إدارة التغيير لدى مديرات رياض الأطفال تبعاً لمتغيري التخصص ونوع الروضة .

حدود البحث :

تقتصر حدود البحث لمديرات رياض الأطفال الحكومية والاهلية في مدينة بغداد للعام الدراسي ( ٢٠١٤ - ٢٠١٥) .

تحديد المصطلحات :

أولاً: إدارة التغيير ( Change Management ) عرفها كل من :

- كيرت ليفين Kurt Lewin ( 1947 ) :

تحرك مؤثر في عملية توازن ديناميكي بين مجموعتين من القوى تعملان في اتجاهين متعاكسين في المجال المادي والاجتماعي والنفسي للعمل وتتضمن إحدى هذه المجموعات قوى دافعية في حين تتضمن المجموعة المعاكسة قوى معيقة أو مقاومة (علي ، ٢٠١٢ : ٤٠) . تبنت

الباحثة تعريف كيرت ليفين Kurt Lewin :

ثانياً: مديرة الروضة ( PrinciPaL of Preschool ) عرفها كل من :

- الخثيلة ( ٢٠٠٠ ) :

هي مسؤولة تعين عن طريق مجلس إدارة الروضة وهو الذي يحدد الصلاحيات المعطاة لها، ويجب أن تكون مؤهلة تربوياً وعلمياً وثقافياً في مجال الإدارة التربوية لمرحلة الطفولة المبكرة ( الخثيلة ، ٢٠٠٠ : ٩٠) .

ثالثاً: رياض الأطفال ( Kindergarten ) :

- وزارة التربية ( ١٩٩٠ ) :

هي مؤسسة تربوية تقبل الأطفال في عمر يتراوح بين ٤ - ٦ سنوات ، تهدف الى تنمية جوانب شخصياتهم الجسمية والانفعالية والاجتماعية والروحية ( وزارة التربية ، ١٩٩٠ : ١٩ )

## الفصل الثاني

خلفية نظرية ودراسات سابقة

### ١- مفهوم إدارة التغيير Change Management :

التغيير لغةً : كما جاء في المعجم الوسيط غير الشيء اي يدل به غيره أو جعله على غير ما كان عليه ، ويقال غيرت دابتي وغيرت داري اي بنيتها بناء غير الذي كان ، وغير ( بكسر العين وفتح الياء ) الدهر أي أحواله وأحداثه المتغيرة . ( مصطفى وآخرون ، ١٩٨٩ : ٦٦٨ ) .

ان إدارة التغيير عبارة عن أسلوب لإدارة المؤسسة ، تتضمن التدخل المخطط في احد جوانبها لتغييرها بهدف زيادة فعاليتها ، وتحقيق التوافق المرغوب مع مبررات هذا التغيير ، وتأتي إدارة التغيير لتعبر عن كيفية استعمال الطرائق من خلال رؤيتها المستقبلية لإحداث التغيير بقصد بلوغ الاهداف المحددة للاضطلاع بالمسؤوليات التي تملئها ابعاد التغيير الفعال ولمواجهة التحديات المستقبلية ، لذا فإدارة التغيير منهج علمي تطبيقي يعتمد خطوات عمل مدروسة بدقة .

فالرؤية الشاملة لإدارة التغيير لا تقف عند حدود الحاضر وما يجري منه ، لكنها تمتد بالضرورة إلى المستقبل في محاولة استلهامته ، واستشراف أبعاده ، والتنبؤ بأحداثه والاستعداد له ، فضلاً عن توفير الموارد المتاحة واعادة صياغة البرامج والاستراتيجيات . ( فهمي ، ٢٠٠٠ : ٨٤ ) .

### أنواع التغيير :

#### ١- التغيير الاستراتيجي :

يهتم بالقضايا الرئيسية طويلة المدى ، وهو خطوة للمستقبل ويطلق عليه الرؤية الإستراتيجية ، ويتضمن هدف المؤسسة ورسالتها وفلسفتها حول التطور والجودة والابتكار والقيم التي تخص العاملين ، واحتياجات المجتمع ، والتقنيات المستخدمة ، ويحدث التغيير الاستراتيجي في اطار عدة عوامل هي: ( البيئة الخارجية التنافسية والاجتماعية والاقتصادية ، والموارد الداخلة للمؤسسة ، المادية والبشرية المتاحة والثقافة والهياكل التنظيمية والأنظمة ، ويستوجب التنفيذ الناجح لعملية التغيير الاستراتيجي تحليلاً وتفهماً عميقين لهذه العوامل في مرحلتي التشكيل والتخطيط .

#### ٢- التغيير الوظيفي :

يرتبط التغيير الوظيفي بالنظم الجديدة والإجراءات والهياكل ، والأساليب التي لها اثر مباشر على تنظيم العمل داخل المؤسسة ، وهذه التغييرات لها اثرها الكبير على العاملين ، فهي أكثر اثراً عليهم من التغييرات الإستراتيجية مما يتطلب التعامل معها بحذر وعناية شديدة . ( الحريري ، ٢٠١١ :

(٧١)

أهمية التغيير :

١- الحفاظ على الحيوية الفاعلة : حيث تكمن أهمية التغيير في داخل مؤسسة أو منظمة الى التجديد والحيوية وتطهر روح الانتعاش والمقترحات ، كما تختفي روح اللامبالاة والسلبية والروتين الذي تقبل الإبداع والإنتاج .

٢- تنمية القدرة على الابتكار : فالتغيير دائماً يحتاج إلى جهد للتعامل معه على اساس ان هناك فريقين منهم ما يؤيد التغيير ، ويكون التعامل بالايجاب ومنهم من يتعامل بالمقاومة مع ذلك التغيير ( التغيير يطلق كماً هائلاً من مشاعر الخوف من المجهول ، وفقدان الميزات أو المراكز وفقدان الصلاحيات والمسؤوليات ) .

٣- إزكاء الرغبة في التطور : يحث التغيير على التحفيز وإزكاء الرغبات والدوافع نحو التغيير والارتقاء والتطوير ، وتحسين العمل.

نموذج كيرت ليفين Kurt Lewin ١٩٤٧ :

لقد طور كيرت ليفين نموذجاً لإحداث التغيير ، وقد أنتشر هذا النموذج بين الافراد والتنظيمات ، فقد ساعد نموذج لوين على أحداث التغيير بنجاح من خلال المراحل التالية . ( السلمي ، ٢٠٠٢ : ٢٢٧ ) .

دراسات سابقة :

دراسة الغيلاني ( ٢٠٠٥ ) :

هدفت الدراسة معرفة دور إدارة التغيير في وزارة التربية والتعليم سلطنة عمان من وجهة نظر العاملين بديوان عام الوزارة ، وقصد بالعاملين في هذه الدراسة نواب مدراء الدوائر ورؤساء الأقسام والموظفون بديوان عام الوزارة من المديرات والدوائر الخاصة بمجتمع الدراسة . ولتحقيق أهداف الدراسة ، تم تحويل الادبيات المتعلقة بإدارة التغيير بصفة عامة ، وجهود إدارة التغيير في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان بصفة خاصة، وقد تألفت عينة الدراسة من (١٠٠) موظفاً بمختلف مسمياتهم الوظيفية .

وتمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخدام المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، والرتبة ، واختبار ( T-test ) ، وتحليل التباين الأحادي ( ANOVA ONE WAY ) ، واختبار شافية ( Scheffe ) للمقارنات البعدية .

ومن أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة الميدانية ما يأتي :

تراوحت تقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات إدارة التغيير في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان ما بين المرتفعة والمتوسطة ، وحصل مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على المرتبة الأولى يليه مجال الأهداف والهيكل التنظيمية ، فمجال تنمية الموارد البشرية ، واحتل مجال

القيادة وصنع القرار المرتبة الرابعة ، وحصل مجال المشاركة مع المجتمع المحلي على المرتبة الخامسة . ( الغيلاني ، ٢٠٠٥ : ي ) .

دراسات أجنبية

دراسة ايزابيلا ( Isabella , 1990 ) :

هدفت الدراسة تطوير نموذج حول طريقة تفسير أو فهم المديرين للإحداث التنظيمية عند مرور أو تقدم التغيير ، وذلك عن طريق المقابلات الشخصية مع ( ٤٠ ) مديراً من منظمات متوسطة الحجم في المدن الأمريكية الكبيرة تقدم الخدمات المالية

وتوصلت الدراسة إلى أن : مقاومة التغيير عنصر داخلي في عملية الانتقال الإدراكي والذي يحدث في أثناء التغيير ، فالمصالح الشخصية قد تكون تشخيصاً ذاتياً للحدث، وبالتالي يصبح قبول الأطر المرجعية الموجودة هو المهم وليس التغلب على مقاومة التغيير، ومن هنا يبرز دور المدير في مختلف مراحل عملية الانتقال الإدراكي .

مجتمع البحث :

شمل مجتمع البحث مديرات رياض الأطفال في مدينة بغداد تبعاً لمديرياتها الست ، للعام الدراسي ( ٢٠١٣-٢٠١٤ ) والبالغ عددهن ( ٣٠٠ ) مديرة موزعات على ( ١٧١ ) حكومي و ( ١٢٩ ) مديرة اهلي ، وكما مبين في الجدول (١) .

جدول (١)

توزيع أفراد مجتمع البحث على مديريات بغداد الست تبعاً

للرياض الأهلية والحكومية

العدد الكلي	الرياض الأهلية	الرياض الحكومية	المديرية
٤٨	٢٠	٢٨	الرصافة الأولى
٩٨	٤٨	٥٠	الرصافة الثانية
١٩	٦	١٣	الرصافة الثالثة
٥٩	٢٧	٣٢	الكرخ الأولى
٣٥	٥	٣٠	الكرخ الثانية
٤١	٢٣	١٨	الكرخ الثالثة
٣٠٠	١٢٩	١٧١	المجموع

عينة البحث :

شملت عينة البحث (١٦٠) مديرة اللاتي اخترن بصورة عشوائية بسيطة من المديريات الست في بغداد وكما مبين في الجدول (٢)

جدول (٢)

توزيع أفراد عينة البحث من المديريات على مديريات بغداد تبعاً للرياض الحكومية والأهلية

المديرية	الرياض الحكومية	الرياض الأهلية	العدد الكلي
الرصافة الأولى	٢٢	١٣	٣٥
الرصافة الثانية	٣٥	٢٥	٦٠
الرصافة الثالثة	٥	٣	٧
الكرخ الأولى	١٠	١٢	٢٢
الكرخ الثانية	١٠	٢	١٢
الكرخ الثالثة	١٠	١٠	٢٠
المجموع	٩٢	٦٨	١٦٠

مقياس إدارة التغيير:

اتبعت الباحثة الخطوات الآتية في بناء مقياس إدارة التغيير :

١. بناء المقياس :

وجدت الباحثة عن طريق الأطر النظرية والأدبيات والدراسات السابقة ، ان انموذج كيرت ليفين عام ( ١٩٤٧ ) انسب النماذج لقياس إدارة التغيير لدى مديريات الرياض بينما أشارت بقية النماذج إلى قيادات إدارية لا تتناسب مع إدارة الروضة ، ورغم ان النموذج قديم إلا أنه لا زال يستعمل في دراسة إدارة التغيير كونه النموذج الاوضح في دراسة هذا المتغير .

وعليه قامت الباحثة ببناء أداة لقياس إدارة التغيير موزعة على ثلاث مراحل كما تضمنها

نموذج ليفين وهي :

١- مرحلة الإذابة :

تتمثل في مدى استعداد المؤسسة التربوية لممارسة التغيير ويستهدف في هذه المرحلة اعداد العاملين نفسياً ومعنوياً لاستقبال التغييرات التي يتم التخطيط لإحداثها في بيئة المؤسسة (علي، ٢٠١٣ : ٧) . ويتضمن ( ١٨ ) فقرة .

٢- مرحلة التغيير :

يقصد بها التدخل الذي يقوم به القائم في التغيير على الأنظمة وأساليب العمل والإجراءات التنظيمية والسلوك الفردي والجماعي في المؤسسة وأنها مرحلة تعلم واكتساب أنماط جديدة في السلوك بما يساعد في مواجهة المشكلات والتغيير نحو الأفضل ( علي ، ٢٠١٢ : ٧٥ ) . ويتضمن ( ١٤ ) فقرة .

٣ . مرحلة إعادة التجميد :

يقصد بها التوصل الى النتائج والسلوك ومحاولة تثبيته ومتابعة التغيير الذي تم التوصل اليه ومحاولة تثبيته والحفاظ عليه وعلى مكاسبه ومزاياه (علي، ٢٠١٢ : ٧٧) . ويتضمن ( ١٤ ) فقرة .

وبذلك يتكون المقياس بصورته الاولى من ( ٤٥ ) فقرة وضعت بدائل ثلاثة هي ( تنطبق علي بشكل كبير ، تنطبق علي احيانا ، لا تنطبق علي ابدأ ) بدرجات ( ٣ ، ٢ ، ١ ) .

#### الصدق الظاهري

عرضت الباحثة المقياس بصورته الأولى إلى مجموعة من الخبراء من ذوي الاختصاص في رياض الأطفال والقياس والتقويم والإدارة التربوية للحكم على صلاحية فقرات مقياس إدارة التغيير. والتزمت الباحثة بالتعديلات التي أشار إليها الخبراء وبنسبة اتفاق ( ٨٠ % ) في تعديل الفقرة أو حذفها وعلى هذا الأساس أضيفت فقرة الى المجال الأول ليصبح (١٩) فقرة ، وحذفت فقرة من المجال الثاني ليصبح ( ١٣ ) فقرة ، وبقي المجال الثالث ( ١٤ ) فقرة .

#### البناء :

#### علاقة الفقرة بالدرجة الكلية :

طبقت الباحثة مقياس إدارة التغيير على (١٦٠) مديرة من مديرات رياض الأطفال في مديريات تربية بغداد الست وبعد جمع الإجابات صححت وباستعمال معامل ارتباط بيرسون حسبت العلاقة بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمقياس وكما موضح في الجدول (٣) .

جدول (٣)

معاملات ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية لمقياس إدارة التغيير

معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
	٣ - مرحلة إعادة التجميد		٢ - مرحلة التغيير		١ - مرحلة الإذابة
٠,٧٠	١	٠,٦١	١	٠,٧٨	١
٠,٦١	٢	٠,٦٦	٢	٠,٦٠	٢
٠,٦٩	٣	٠,٦٥	٣	٠,٧١	٣
٠,٦٢	٤	٠,٦١	٤	٠,٦٣	٤
٠,٧٥	٥	٠,٦١	٥	٠,٦٩	٥
٠,٧٢	٦	٠,٦٥	٦	٠,٧٣	٦
٠,٧٦	٧	٠,٧٤	٧	٠,٧٠	٧
٠,٧٠	٨	٠,٧٧	٨	٠,٧٤	٨
٠,٧٣	٩	٠,٧١	٩	٠,٦٨	٩
٠,٧١	١٠	٠,٦٦	١٠	٠,٦٣	١٠
٠,٧٤	١١	٠,٦٨	١١	٠,٦٧	١١
٠,٧٣	١٢	٠,٦٤	١٢	٠,٧٣	١٢
٠,٦٤	١٣	٠,٦٩	١٣	٠,٧٢	١٣
٠,٦٤	١٤			٠,٦٠	١٤
				٠,٧٩	١٥
				٠,٧٣	١٦
				٠,٧١	١٧
				٠,٧٢	١٨
				٠,٦٦	١٩



التحليل الإحصائي :

- التمييز :

بعد تطبيق مقياس إدارة التغيير على ( ١٦٠ ) مديرة تفريغ الإجابات وترتيب الدرجات من أعلى إلى أدنى وتحديد (٤٣) مديرة كمجموعة عليا و(٤٣) مديرة كمجموعة دنيا أي بنسبة ( ٢٧ % ) من العينة الكلية لكل مجموعة وباستعمال الاختبار التائي لعينتين مستقلتين حسب تمييز كل فقرة من فقرات المقياس كما في الجدول (٤) .

جدول (٤)

تمييز الفقرات لمقياس إدارة التغيير

الدلالة الإحصائية	القيمة التائية المحسوبة	المجموعة الدنيا		المجموعة العليا		رقم الفقرة
		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
	٦,٥٤٩	٠,٤١١	٢,٢٠٩	٠,٤١١	٢,٧٩٠	١
	٦,٧٩٨	٠,٥٥٩	٢,١٣٩	٠,٣٧٣	٢,٨٣٧	٢
	٨,٨٥٠	٠,٥٩٣	١,٩٣٠	٠,٣٥٠	٢,٨٦٠	٣
	٥,٧١٣	٠,٦٩٧	٢,١١٦	٠,٣٩٣	٢,٨١٤	٤
	٢٤,٤٧٥	٠,٤٥٧	١,٠٦٩	٠,٢١٣	٢,٩٥٣	٥
	٦,٩٥٩	١,١٤١	١,٥١١	٠,٤٥٠	٢,٨١٤	٦
	٥,١٧٣	٠,٧٢٦	٢,٢٥٥	٠,٣٢٤	٢,٨٨٣	٧
	٥,٢٠٢	٠,٦٨٦	٢,٣٤٨	٠,٢٥٧	٢,٩٠٧	٨
	٤,٩٣٥	٠,٧١٤	٢,٣٢٥	٠,٢٩٣	٢,٩٣٠	٩
	٤,٩٥٢	٠,٦٥٩	٢,٣٩٥	٠,٢٥٧	٢,٩٣٠	١٠
	٥,٧٦٣	٠,٧٥٠	٢,٢٣٢	٠,٢٥٧	٢,٩٣٠	١١
	٥,٨٤٤	٠,٧١٤	٢,٣٢٥	٠,١٥٢	٢,٩٧٦	١٢
	٥,٩٩٤	٠,٧١٨	٢,٢٣٢	٠,٢٥٧	٢,٩٣٠	١٣
	٥,٣٥١	٠,٥٨٩	٠,٤١٤	٠,٢١٣	٢,٩٥٣	١٤
	٦,٣٧٠	٠,٧٥٠	٢,٢٣٢	٠,١٥٢	٢,٩٧٦	١٥
	٦,٣٧٥	٠,٧٠١	٢,٢٧٩	٠,١٥٢	٢,٩٧٦	١٦
	٥,٩٨٨	٠,٦٣٧	٢,٣٠٢	٠,٢٥٧	٢,٩٣٠	١٧
	٧,٥٩٩	٠,٦٢٧	٢,١٨٦	٠,٢١٣	٢,٩٥٣	١٨
	٣,٩٢٥	٠,٧١٤	٢,٣٢٥	٠,٣٩٣	٢,٨١٤	١٩
	٢,٦٠٣	٠,٥٤٠	٢,٦٠٤	٠,٣٥٠	٢,٨٦٠	٢٠
	٤,٢٣٨	٠,٥٨٦	٢,٤١٨	٠,٣٥٠	٢,٨٦٠	٢١

	٤,٣٨٠	٠,٧٨٠	٢,٣٠٢	٠,٣٧٣	٢,٨٣٧	٢٢
	٤,١٦١	٠,٧١٤	٢,٣٢٥	٠,٣٧٥	٢,٨٣٧	٢٣
	٣,٧١٩	٠,٨١١	٢,٢٣٢	٠,٤٧٩	٢,٧٦٧	٢٤
	٢,٢٤٧	٠,٦٣٥	١,٩٧٦	٠,٤٥٣	٢,٧٢٠	٢٥
	٥,٥١٨	٠,٧٥٨	٢,٢٥٥	٠,٢٥٧	٢,٩٣٠	٢٦
	٦,٧٤٢	٠,٧٠١	٢,٢٧٩	٠,٠٠٠	٣,٠٠٠	٢٧
	٧,٥٧١	٠,٧٥٠	٢,٠٩٣	٠,١٥٢	٢,٩٣٠	٢٨
	٧,٥٠٠	٠,٥٩٠	٢,٢٧٩	٠,١٥٢	٢,٩٧٦	٢٩
	٥,٩٢٠	٠,٧٤٧	٢,٣٢٥	٠,٠٠٠	٣,٠٠٠	٣٠
	٦,٠١٩	٠,٧٤١	٢,٢٠٩	٠,٢٥٧	٢,٩٣٠	٣١
	٦,٤٥٣	٠,٦٩٠	٢,٠٠٠	٠,٤١١	٢,٧٩٠	٣٢
	٣,٦٧١	٠,٥٤٩	٢,٤٦٥	٠,٣٧٣	٢,٨٣٧	٣٣
	٥,٠٣٦	٠,٦٦٣	٢,٤١٨	٠,٢١٣	٢,٩٥٣	٣٤
	٥,٢٧٩	٠,٦٥٩	٢,٣٩٥	٠,٢١٣	٢,٩٥٣	٣٥
	٥,٩٨٨	٠,٦٣٧	٢,٣٠٢	٠,٢٥٧	٢,٩٣٠	٣٦
	٤,٣٥٥	٠,٧٦٣	٢,١٨٦	٠,٤٢٧	٢,٧٦٧	٣٧
	٥,٦٢٨	٠,٨٠٤	٢,١٣٩	٠,٣٢٤	٢,٨٨٣	٣٨
	٥,٢٢٠	٠,٧١٤	٢,٣٢٥	٠,٢٥٧	٢,٩٣٠	٣٩
	٥,٣٩٤	٠,٦٧٣	٢,٣٠٢	٠,٢٩٣	٢,٩٠٧	٤٠
	٦,٢١٨	٠,٦٨٧	٢,١٦٢	٠,٣٢٤	٢,٨٨٣	٤١
	٥,٤٨٥	٠,٧٥٠	٢,٢٣٢	٠,٢٩٣	٢,٩٠٧	٤١
	٥,٤٨٥	٠,٧٥٠	٢,٢٣٢	٠,٢٥٧	٢,٩٠٧	٤٢
	٥,٩٧٩	٠,٦٩٣	٢,٢٥٥	٠,٢٥٧	٢,٩٣٠	٤٣
	٦,٢٥٨	٠,٦٨٠	٢,٢٥٥	٠,٢٥٧	٢,٩٠٢	٤٤
	٥,٧٧٣	٠,٧٠٨	٢,٣٠٢	٠,٢١٣	٢,٩٥٣	٤٥

❖ القيمة التائية الجدولية عند مستوى ( ٠,٠٥ ) ودرجة حرية ( ١٥٨ ) تساوي ( ١,٩٧ ) .

❖ تبين من الجدول (٤) ان كل فقرات المقياس دالة ومميّزة .

يستعرض هذا الفصل النتائج التي توصل اليها البحث تبعاً للاهداف وهي كما يلي :

الهدف الأول : تعرف إدارة التغيير لدى مديرات الرياض .

رتبت الباحثة درجات المديرات على مقياس إدارة التغيير من أعلى درجة إلى أدناها ، وبعد ذلك

اعتمدت الباحثة على الوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجات العينة البالغ عددها (١٦٠) مديرة

من مديرات الرياض والجدول (٥) يوضح ذلك .

جدول (٥)

وصف العينة الإحصائي من حيث الحجم والوسط الحسابي والانحراف المعياري لإدارة المعرفة

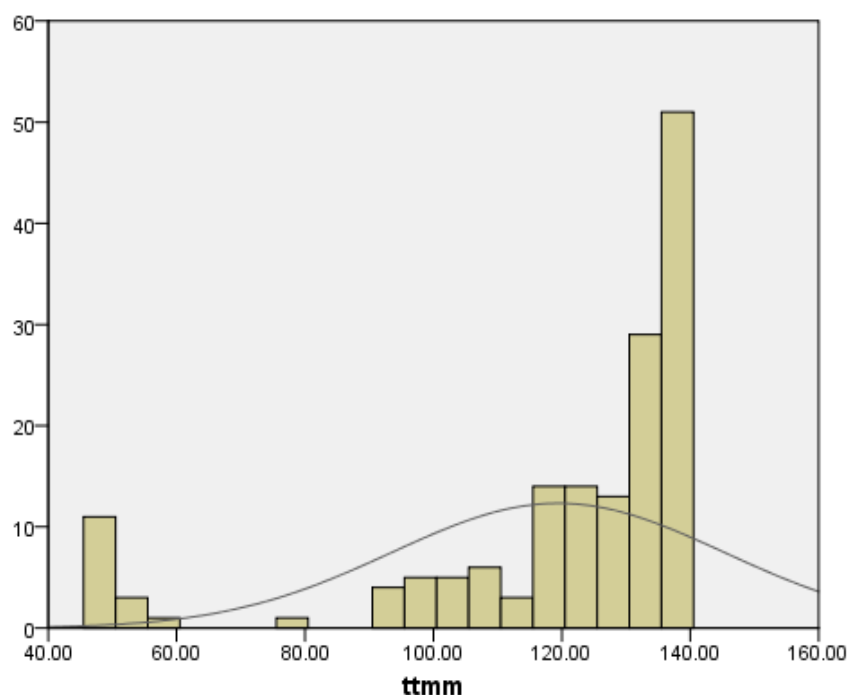
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المدى	الحد الأعلى للدرجات	الحد الأدنى للدرجات	حجم العينة	وصف العينة الإحصائي
١٧,١١٩	١٢٠,١٠٠	٩٢	١٣٨	٤٦	١٦٠	

وقد جرى جمع الوسط الحسابي والانحراف المعياري للعينة وكانت قيمة الجمع يساوي (١٣٧,٢١٩) أي إن (٤٣) مديرة من مديرات الرياض قد حصلن على درجات مساوية إلى هذه القيمة أو أعلى منها .

وقد بلغت نسبتهم إلى العينة ( ٢٦,٨٧ ) وهذا يعني ان هذه النسبة من المديرات يمتلكن إدارة تغيير بدرجة عالية جداً .

وعند طرح قيمة الانحراف المعياري من الوسط الحسابي يتبين أنها تساوي ( ١٠٥,٩٨١ ) وبالرجوع إلى درجات العينة نجد ان ( ٢٩ ) مديرة فما دون أي ما نسبته ( ١٨,١٢٥ ) من مديرات الرياض لا تملكن إدارة تغيير وربما يعود ذلك إلى حالة الروتين التي تلتزم بها مديرات هذه الفئة ورفضهم التغيير أو حتى التعرف اليه.

أما المديرات اللواتي كانت درجاتهن بين (١٣٧,٢١٩) و (١٠٥,٩٨١) وقد بلغ عددهن (٨٨) مديرة أي ان ما نسبته (٥٥%) يمتلكن إدارة تغيير بشكل متوسط، وتفسير ذلك بأن المديرات اهتمامهن متوسط بإدارة التغيير .



شكل (١)

توزيع درجات أفراد العينة في المضلع التكراري لإدارة التغيير

الهدف الثاني : تعرف إدارة التغيير لدى مديرات الرياض تبعاً أ - التخصص ب - نوع الروضة .

أ- التخصص : باستعمال الاختبار التائي لعينتين مستقلتين غير متساويتين وجد ان القيمة التائية المحسوبة تساوي ( ٠,٦٢٨ ) وهي اقل من الجدولية عند مستوى ( ٠,٠٥ ) وهذا يعني الافروق بين مديرات الرياض في إدارة التغيير تبعاً لتخصصهن والنتائج موضحة في الجدول ( ٦ ) .

جدول (٦)

القيمة التائية المحسوبة لدلالة الفروق بين مديرات الرياض تبعاً لتخصص في إدارة التغيير

القيمة التائية المحسوبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	العينة
٠,٦٢٨	١٩,٩٦٩	١٢١,١٢٠	٢٥	مديرات رياض تخصص رياض أطفال
	١٦,٥٩٦	١٢٣,٤٦٦	١٣٥	مديرات رياض غير تخصص في رياض الأطفال

- القيمة التائية الجدولية عند مستوى (٠,٠٥) ودرجة حرية (١٥٨) تساوي (١,٩٨) .
  - وربما تفسر النتيجة في الجدول (٦) .
- ان إدارة التغيير تنبع من رغبة المديرية في امتلاك إدارة التغيير وتطبيقها وليس لكونها خريجة رياض أطفال أو أي اختصاص اخر .
- ب- الخدمة: تعرف الفروق بين مديرات الرياض في إدارة التغيير تبعاً لسنوات الخدمة .
- تشير النتيجة الموضحة في الجدول (٧) إلى ان القيمة الفائية المحسوبة ( ١,٣٠٨ ) هي اقل من الجدولية عند مستوى (٠,٠٥) وكما مبين في الجدول (٧) .

جدول (٧)

القيمة الفائية	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
١,٣٠٨	٧٤٥,٩٧٢	٤	٢٩٨٣,٨٨٨	بين المجموعات
	٥٧٠,١٧٠	١٥٥	٨٨٣٧٦,٣٥٦	ضمن المجموعات
		١٥٩	٩١٣٦٠,٢٤٤	المجموع

- القيمة الفائية الجدولية عند مستوى (٠,٠٥) ودرجة حرية ( ١٥٩ ) تساوي ( ٢,٣٧١ ) .
- ب-تعرف الفروق بين مديرات الرياض في إدارة التغيير تبعاً لمتغير نوع الروضة حكومي - أهلي .
- تشير النتيجة الموضحة في الجدول (٨) ، ان القيمة التائية المحسوبة (١,٤٦٤) اقل من القيمة التائية الجدولية عند مستوى (٠,٠٥) وهذا يعني الفرق بين مديرات الرياض في إدارة التغيير وكما مبين في الجدول (٨) .

جدول (٨)

القيمة التائية المحسوبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	العينة
١,٤٦٤	١٧,٩٤٠	١٢١,٤٠٢	٩٢	رياض حكومية
	١٥,٧٨٠	١٢٥,٣٩٧	٦٨	رياض أهلية

• القيمة التائية الجدولية عند مستوى ( ٠,٠٥ ) ودرجة حرية ( ١٥٨ ) تساوي ( ١,٩٧ ) .

وربما تفسر نتيجة الجدول (٨)، بان مفهوم إدارة التغيير قد يكون واحد لدى مديرات الرياض الحكومية والأهلية ، وانهن قد يرغبن بالتغيير لكن الظروف المحيطة وتحكم القوانين تحد من تطبيق إدارة التغيير التي ترغبها المديرية، فضلاً عن وجود عوامل اخرى تجعل من مديرة الروضة الحكومية أو الأهلية بالمستوى نفسه في إدارة التغيير .

#### الاستنتاجات :

بعد حساب نتائج البحث وتفسيرهما توصلت الباحثة إلى النتائج الآتية :

أولاً : تباين بين مديرات الرياض في متغير إدارة التغيير .

ثانياً : بالنسبة للمتغيرات المتعلقة بإدارة التغيير وجد :

أ- لا فرق بين مديرات الرياض في التخصص .

ب- لا فرق بين مديرات الرياض في نوع الروضة .

#### التوصيات :

عن طريق ما توصلت إليه الباحثة بالنتائج في بحثها يمكن تقديم التوصيات الآتية:

١- إقامة الندوات وورش للعمل لشرح مفهوم إدارة التغيير لمديرات الرياض .

٢- توزيع كتيبات على الرياض تضم شرحاً عن الإدارة التعليمية وتطورها تبعاً لمفهوم إدارة

المعرفة وإدارة التغيير .

#### المقترحات :

تقترح الباحثة اجراءات دراسات في :

١- بناء برنامج تدريبي لتنمية إدارة التغيير لدى مديرات الرياض

**Abstract :**

The task of an educational institution Kriyad children need to run the departments possess knowledge management and change the fact that the piece reflects on the educational environment of kindergarten children , which in turn

Search has identified targets identification :

- 1- capable knowledge of the directorates of kindergarten.
- 2- alfruq in knowledge management at the directorates of kindergartens depending on the variables of specialization, service and spiritual type .
- 3- administration change from the directorates of kindergarten.
- 4- differences in management changes at the directorates of kindergartens depending on the variables of specialization and the type of service and kindergarten .
- 5- educational environment for children kindergarten .
- 6- differences in the educational environment variable depending on the government kindergarten and my family type .
- 7- the relationship between knowledge management and change management from the directorates of kindergartens and educational environment in kindergarten .

To achieve the objectives Find a sample of executives kindergartens were selected in the city of Baghdad was ( 160 ) Directorate were selected ( 300 ) Directorate simple random way , The researcher has built a three Mqaassha first measure of knowledge management to executives Riyadh and the second scale change management to directorates kindergarten and third educational environment scale for kindergarten children .

These three scale was presented to a group of experts who are specialists in kindergarten and the measurement and evaluation of educational administration totaling (22) good for the extent of the paragraphs of the meter expires, researcher used two indicators of sincerity are the (virtual honesty and sincerity construction), while the stability of the scale researcher has unearthed each Two types of stability has reached a scale reliability coefficient of the scale of knowledge management in a way re-test (0.77) and the way Alvacrobach (0.80) and reached stability coefficient to measure the management change in a way re-test (0.79), and his ways Alvakr and Bach (0.84) and total coefficient Persistence to gauge the stability of the learning environment in a way observers (0.89), and the way Alvakr and Bach (0.90).

In light of the goals of current research and after the application of the scale on the sample research found the following results:

- 1- contrast between managers Riyadh knowledge management variable.
- 2- for Mtgrat relating to the management of knowledge found:  
 But a difference between managers in Riyadh Specialization.  
 B existence of differences depending on the variable of years of service.  
 C There are no differences between managers Riyadh depending on the type of kindergarten.
- 3- There is a difference between Riyadh managers in the management of change.
- 4- in relation to the changes found that there was no difference between the managers accordingly  
 A. There is no difference between managers in Riyadh Specialization  
 B There is no difference between managers Riyadh under the management changes depending on years of service  
 C There are no differences between the managers depending on the type of kindergarten.
- 5- There is a difference in the levels of the educational environment in Riyadh.
- 6- There are no differences in the educational environment depending on the type of government kindergarten, my family
- 7- there relates to the relationship between the three search variables.

In light of the search results and the researcher developed a number of recommendations and suggestions , including:

1- set up seminars and workshops to explain the concept in the administration to the knowledge and management of changes to directors Riyadh

2- conduct a scientific assessment of the Directorates of Education to perform the directors annually to see weaknesses in the management , treatment and encourage good performance there.

The researcher presented a set of proposals , including:

1- conduct a study on knowledge management and relationship management changes and other changes in the educational environment (such as the Leading director Allaodh characteristics)

2- construction of a training program for the development of knowledge management and change management with executives Riyadh



المصادر :

المصادر العربية :-

- الحريري ، رافد عمر ( ٢٠١١ ) : إدارة التغيير في المؤسسات التربوية ، ط ١ ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان .
- الخثيلة ، هند بنت ماجد ( ٢٠٠٠ ) : إدارة رياض الأطفال ، دار الكتاب الجامعي ، العين ، الامارات العربية المتحدة .
- السلمي ، علي ( ١٩٨٨ ) : السلوك التنظيمي ، ط ٣ ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة .
- علي ، اسامة محمد سيد ( ٢٠١٣ ) : إدارة التغيير التربوي ، ط ١ ، العلم والايمان للنشر والتوزيع ، مصر .
- الغيلاني : صلاح بن جمعة بن سعيد ( ٢٠٠٥ ) : إدارة التغيير في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظر العاملين بديوان عام الوزارة ، كلية التربية ، جامعة السلطان قابوس ، رسالة ماجستير .
- فهيمي ، عاطف عدلي ( ٢٠١٢ ) : تنظيم بيئة تعلم الطفل ، ط ٣ ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- مصطفى ، إبراهيم وآخرون ( ١٩٨٦ ) : المعجم الوسيط ، دار الدعوة ، استانبول .
- المهيرات ، بسام محمود ( ٢٠١٢ ) : إدارة المعرفة في تكنولوجيا المعلومات ، ط ١ ، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع ، عمان .
- الوجيز ( ١٩٨٠ ) : مجمع اللغة العربية ، وزارة التربية والتعليم ، مصر .
- وزارة التربية ( ١٩٩٠ ) : الأهداف التربوية في القطر العراقي ، ط ٢ ، مطبعة وزارة التربية ، بغداد .